Réseau International
Site de réflexion et de réinformation

reseauinternational.net Imprimé le 9 avril 2026

# Le roi est nu – mais personne n’ose le dire

April 7, 2026
Catégories: Analyses, États-Unis, Géopolitique
Auteurs: Avic

par Azzedine Kaamil Aït-Ameur

J’écris ces lignes dans un contexte de fortes tensions internationales, où certaines décisions pourraient avoir des conséquences irréversibles. Dans ces moments, une évidence s’impose :

Le roi est nu — mais personne n’ose le dire

## Introduction

Dans de nombreuses organisations modernes, dire la vérité est devenu un risque.

Dans le conte de Hans Christian Andersen, un empereur parade nu devant son peuple, convaincu de porter un habit invisible que seuls les intelligents peuvent voir. Personne n’ose contredire cette illusion. Ni les conseillers, ni les courtisans. Tous préfèrent mentir plutôt que risquer leur place. Jusqu’à ce qu’un enfant dise simplement la vérité : le roi est nu.

Ce conte n’est pas une fable naïve. C’est une description brutale du pouvoir : un système où plus personne n’ose dire la vérité à celui qui dirige.

Dans certains systèmes politiques contemporains, cette dynamique semble se reproduire. Lorsqu’un dirigeant concentre l’attention, la loyauté aveugle devient une monnaie plus précieuse que la vérité. Les voix critiques disparaissent ou sont marginalisées, et l’entourage finit par valider, accompagner ou amplifier des décisions sans véritable contradiction.

Le problème n’est pas seulement le dirigeant lui-même. C’est l’écosystème autour de lui : conseillers, alliés, relais politiq[illegible] Quand plus personne ne joue le rôle de «l’enfant du conte», la réalité disparaît derrière la mise en scène.

FR

Ce type de dynamique n'est pas une exception. Il correspond à un mécanisme bien identifié dans les organisations modernes : celui décrit dans The Stupidity Paradox.
Publié en anglais en 2016, l'ouvrage de Mats Alvesson et André Spicer analyse un phénomène dérangeant : des institutions remplies de personnes compétentes peuvent produire des décisions absurdes ou irrationnelles.
Les auteurs y développent le concept de functional stupidity, que l'on peut traduire par «stupidité fonctionnelle» : une forme de fonctionnement où les individus cessent de questionner, non par incapacité, mais parce que le système rend cette réflexion inutile, risquée — voire contre-productive.

## Le cas du PowerPoint : quand la forme remplace la pensée

Dans cet ouvrage, les auteurs décrivent une situation révélatrice : une stagiaire participe à la rédaction d'un rapport gouvernemental majeur, susceptible d'orienter une politique publique et d'affecter des millions de personnes. Lorsqu'elle demande ce qui compte réellement dans ce travail, la réponse est sans ambiguïté : «une ou deux diapositives PowerPoint impressionnantes».

Cette scène, loin d'être anecdotique, met en lumière un mécanisme central :
la substitution de la réflexion par sa mise en scène.

Ce qui est valorisé n'est plus :

la rigueur de l'analyse
la complexité des données
la pertinence des conclusions
mais la capacité à produire une représentation convaincante de la réflexion.

Ce glissement transforme la décision publique en mise en scène. Le PowerPoint devient un objet de pouvoir : il simplifie, rassure et donne l'illusion qu'un problème complexe a été traité — alors qu'il a simplement été réduit.

Ce phénomène dépasse largement ce cas isolé. Dans de nombreuses organisations, les dirigeants s'appuient sur des présentations produites par des consultants externes, souvent formatées pour être séduisantes plus que rigoureuses. Le savoir se retrouve ainsi remplacé par des présentations efficaces, au risque de produire des décisions stratégiques superficielles et de fragiliser la pensée critique au sommet.

## La simplification comme mode de gouvernement

Cette logique se retrouve dans de nombreux contextes politiques contemporains. La simplification n'est pas un effet secondaire : elle devient un mode de gouvernement.
Ce type de configuration n'est pas propre à un dirigeant en particulier, mais il est ici particulièrement visible.

Chez certains dirigeants, comme Donald Trump, cette tendance apparaît de manière particulièrement marquée.
Les enjeux complexes — économiques, géopolitiques ou sanitaires — sont fréquemment ramenés à :
• des slogans
• des oppositions binaires
• des formules courtes et mémorisables

Cette approche a une efficacité réelle : elle rend le message accessible, crée une cohérence narrative et mobilise rapidement. Mais elle produit le même déplacement que dans l'exemple du PowerPoint :
la complexité disparaît au profit de sa représentation simplifiée.

Le problème n'est pas la simplification, mais ce qu'elle fait disparaître.

FR

## Les «quants» et la crise financière : comprendre sans comprendre

Avant la crise financière de 2008, des analystes quantitatifs («quants») développaient des modèles mathématiques extrêmement sophistiqués pour évaluer les risques financiers. Progressivement, ces modèles deviennent centraux dans les décisions des institutions financières et de leurs régulateurs.

Mais un paradoxe apparaît : plus personne ne comprend réellement ce qui est produit.

Les dirigeants ne maîtrisent pas les modèles
Les régulateurs ne les comprennent pas pleinement
Même certains concepteurs en saisissent mal toutes les implications
Malgré cela, les modèles continuent d'être utilisés, car ils génèrent des résultats, donnent l'impression de maîtrise et maintiennent la confiance — jusqu'au moment où le système se retourne.

Ce cas ne se limite pas au secteur financier. Il révèle un mécanisme plus large : des systèmes capables de générer des décisions complexes sans que les acteurs impliqués disposent d'un cadre de compréhension réellement partagé.

Décisions complexes sans cadre stable

Dans certains contextes décisionnels, notamment en situation de forte pression ou d'incertitude, on observe une configuration comparable :

expertise fragmentée
positions mouvantes
interprétations divergentes
Un exemple concret de ce mécanisme est apparu après la crise financière : des institutions comme la Réserve fédérale ou la Banque centrale européenne ont dû intervenir via le quantitative easing (assouplissement quantitatif) pour stabiliser l'économie. Ces décisions, bien que cruciales, ont été prises dans un contexte où le cadre de compréhension partagé était incomplet, et où les acteurs ne maîtrisaient pas entièrement les modèles utilisés.

Dans ce contexte, il devient difficile d'identifier une stratégie clairement articulée. Le système continue d'avancer, mais sans bases réellement partagées — ce qui fragilise la cohérence et la solidité des décisions.

## L'obsession du branding : quand l'image remplace la réalité

Le branding désigne une situation où une organisation accorde plus d'importance à l'image qu'elle projette qu'à ce qu'elle fait réellement.

Dans de nombreuses organisations, une énergie considérable est consacrée à :

définir des valeurs
construire une image
produire un discours cohérent et positif
Mais ces éléments restent souvent déconnectés du travail réel.

Les individus passent leur temps à aligner leur discours, adopter le bon vocabulaire et participer à des démarches symboliques, sans transformation concrète des pratiques.
L'image devient plus importante que la réalité.
Cette logique traverse également le champ politique.

FR

## La politique comme narration permanente

Chez des dirigeants comme Emmanuel Macron, Keir Starmer, Olaf Scholz ou Friedrich Merz, la politique se construit comme une narration permanente.

Le discours s'articule autour de récits structurants et répétitifs, visant à donner cohérence et lisibilité à l'action publique :

victoire / défaite
force / faiblesse
succès / menace
Chaque événement est intégré dans cette narration globale, créant une continuité et une cohérence apparente, même lorsque la réalité est plus complexe ou contradictoire.

Cette logique permet de structurer la perception, de simplifier la communication et de maintenir l'image d'un leadership cohérent.
Dans ce contexte, l'imitation devient un mode d'action.

## L'imitation : agir sans comprendre

Les organisations imitent souvent des pratiques perçues comme efficaces sans en comprendre les raisons.
Cela conduit à :

des décisions déconnectées du contexte
une accumulation de pratiques incohérentes

## Décisions symboliques

Certaines décisions politiques peuvent s'inscrire dans une logique d'affichage plutôt que dans une stratégie approfondie. Chez Kaja Kallas, cela peut se traduire par :

un signal politique immédiat
une affirmation de position
une réponse rapide à un besoin
Ces choix visent surtout à renforcer l'image ou à donner l'illusion de maîtrise, plutôt qu'à construire une décision durable et pleinement réfléchie.
Ils permettent de répondre rapidement à des attentes visibles, tout en masquant la complexité des enjeux sous-jacents.

## Le silence organisationnel : ne pas questionner

Dans de nombreuses organisations, les individus cessent progressivement de poser des questions :

pour éviter les tensions
pour ne pas ralentir les décisions
pour préserver leur position
Le système finit par se valider lui-même. Concrètement :

des problèmes ne sont pas signalés
des défauts sont ignorés
le leadership devient performatif
La continuité prime sur la vérité, et la critique disparaît silencieusement.

## Exem FR Trump et la centralité du leadership

Dans les systèmes fortement personnalisés, comme celui de Donald Trump :

le pouvoir se concentre
la loyauté devient centrale
les espaces de contradiction se réduisent
Les décisions s'organisent autour d'un centre unique, et les acteurs s'alignent progressivement, parfois sans avoir besoin d'instructions explicites, par anticipation des attentes du leader.
Ce déséquilibre produit alors une dynamique spécifique :
Boucle de renforcement

Moins la contradiction s'exprime, plus l'escalade devient probable.

À mesure que la contradiction disparaît, une dynamique complémentaire émerge au sommet : une surenchère gestuelle et verbale.

Dans ces systèmes, l'absence de contestation ne produit pas la retenue. Elle favorise au contraire des prises de position de plus en plus spectaculaires, non régulées par le débat interne.

La parole devient alors moins contrainte, plus démonstrative, parfois excessive — non pas parce qu'elle est contestée, mais précisément parce qu'elle ne l'est plus.

Exemple récent : au-delà de la formulation exacte, cette intensification signale un environnement où la contradiction ne joue plus son rôle :

«Mardi sera la journée des centrales électriques et la journée des ponts, toutes réunies en une seule, en Iran. Il n'y aura rien de comparable !!! Ouvrez le putain de détroit, bâtards fous, ou vous vivrez un enfer» — Donald Trump

Une dynamique transversale : le silence et l'alignement

Ces situations — présentations, image de marque, finance, imitation, silence — peuvent sembler différentes. Pourtant, elles reposent sur un même mécanisme que nous avons déjà observé : la «stupidité fonctionnelle».

Elle permet de :

gagner du temps
éviter les conflits
maintenir une image positive
faire fonctionner le système
Mais elle produit aussi :

des décisions fragiles
une accumulation d'erreurs
des crises à long terme
Autrement dit, ce qui rend le système efficace à court terme le rend vulnérable à long terme. Ce que nous avons vu avec Trump illustre parfaitement ce mécanisme.

## Quand contredire devient coûteux

Dans certaines organisations très centralisées, comme au sein des équipes de la Maison-Blanche, un phénomène bien connu se produit : le silence organisationnel et l'alignement anticipé.

Contr[illegible]ne disparaît pas parce que c'est interdit, mais parce que cela devient coûteux en termes de :

FR

position

accès
influence
Les acteurs s'ajustent silencieusement : ils anticipent les attentes du centre, s'auto-alignent et réduisent d'eux-mêmes la contradiction. Le système n'a même plus besoin d'imposer le silence : il l'intègre.

Lorsque ce type de dynamique s'applique à des décisions de portée stratégique majeure, ses conséquences peuvent dépasser largement le cadre organisationnel.

Dans ce contexte, les conseillers sont disqualifiés pour raisonner le leader. Le Sénat devient alors la dernière ligne de défense, seul capable d'intervenir avant qu'une décision irrationnelle ne conduise à une catastrophe, y compris l'usage potentiel de l'arme nucléaire.
Si une telle escalade devait se produire, ses conséquences pourraient rapidement dépasser le cadre régional.

## Conclusion

Les organisations ne manquent pas d'intelligence.
Elles organisent le silence de la pensée critique.

Le problème ne réside pas seulement dans ce que décide le dirigeant.
Il existe un moment critique : celui où un conseil peut encore être entendu et intégré.
Mais souvent, certains attendent que la bonne orientation émerge d'elle-même.
Le temps de réflexion passe — toujours trop court lorsqu'il est mal utilisé — et lorsque le dirigeant semble avoir choisi, le point de non-retour est franchi : tout nouveau conseil devient contestation.

Au cœur de cette stupidité organisée se cache l'arrogance du pouvoir : confiance excessive, refus d'entendre la critique, certitude de mieux savoir.
Alors, la lucidité cède à une loyauté prudente, l'analyse s'efface devant une adhésion résignée.
Ces comportements sont des défauts moraux, bien connus depuis la nuit des temps, mais ils restent des réponses humaines aux contraintes d'un système qui valorise l'alignement et la survie dans la hiérarchie.

Que ce soit dans la politique, les institutions ou les entreprises, ce mécanisme se répète, avec les mêmes effets : alignement, auto-validation et silence.
Comme dans le conte de Hans Christian Andersen, l'illusion partagée ne tient pas parce qu'elle est crédible, mais parce qu'elle est partagée.

Chacun perçoit les limites, les incohérences, parfois les erreurs — mais choisit de se taire. Par intérêt, par prudence, ou simplement parce que le système fonctionne ainsi.
Jusqu'au moment où la réalité s'impose — brutale et inévitable.

Et la question devient alors incontournable :
dans ces structures où tout pousse à valider plutôt qu'à contredire, qui est encore capable de jouer le rôle de l'enfant ?

———————

Également auteur de : TRILOGIE de l'Empire du Mensonge
Essai philosophique sur le pouvoir, la propagande et le déclin de la civilisation

FR
(https://reseauinternational.net/mentions-legales/)